

Ville Uotila

Perehdytysopas ja toimintamalli uudelle toimihenkilölle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Rakennustekniikka

Insinöörityö

15.9.2017

Tekijä(t) Otsikko	Ville Uotila Perehdytysopas ja toimintamalli uudelle toimihenkilölle
Sivumäärä Aika	35 sivua + 2 liitettä 20.4.2017
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Rakennustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Rakentamisen projektihallinta
Ohjaaja(t)	Lehtori Kimmo Sani, Metropolia AMK Liiketoimintajohtaja Jouni Järvenpää, Restok Oy
<p>Opinnäytetyön aiheena oli laatia perehdytysopas toimintamallilla uusille toimihenkilöille ja työ tehtiin toimeksiantona Restok Oy:lle. Perehdytysoppaan ja toimintamallin laatiminen nähtiin yrityksessä tarpeellisenä helpottamaan töiden aloittamista yrityksessä sekä lopputuloksen tuli toimia perehdytyksen apuvälineenä. Työn tavoitteena oli tutkia Restok Oy:n yrityskulttuuria tarkemmin ja oppaan laatimiseen tuli selvittää, mitä asioita uuden työntekijän tulisi selvittää ennen töiden aloittamista.</p> <p>Työ toteutettiin suurimmaksi osaksi haastattelututkimuksena, mutta myös yrityksestä saatuja asiakirjoja hyödynnettiin työn tekemisessä. Oppaan ja toimintamallin laatimiseen haastateltiin 4 Restok Oy:n eri toimenkuissa työskentelevää toimihenkilöä. Haastatteluissa selvitettiin, mitä uusien työntekijöiden tulisi tietää aloittaessaan työt sekä oleelliset asiat yrityksestä.</p> <p>Työn teoriaosuuden avulla tutkitaan tarkemmin oppaassa käsiteltäviä asioita ja johdatellaan työn lopulliseen sisältöön. Teoriaosuudessa käsitellään tarkemmin perehdytystä ja sen lainsäädäntöä, Lean-ajattelua sekä laatua. Kirjallisuustutkimuksen avulla selvitetään perehdyttämisen tavoitteita, suunnittelua, lainsäädäntöä ja työhyvinvointijohtamista. Laadun ymmärtäminen käsitteenä oli tärkeää sekä siihen liittyvien järjestelmien tunteminen. Lean-ajattelu on prosessijohtamisen filosofia ja keskeinen osa Restok Oy:n toimintakulttuuria, joka käsitellään teoreettisesti läpi työssä.</p>	
Avainsanat	Perehdytysopas, toimintamalli

Author(s) Title	Ville Uotila Introduction guide and procedure for new officials
Number of Pages Date	35 pages + 2 appendices 20 April 2017
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Civil Engineering
Specialisation option	Project Management of Construction
Instructor(s)	Kimmo Sani, Senior Lecture Jouni Järvenpää, Business Director
<p>The topic of this thesis was compiling an orientation folder with the procedure for the new officials of the Restok corporation. Restok needed the orientation folder and procedure to help employees to start to work in the company and wanted the end product of the thesis project to be an aid in the orientation process. The main purpose of this project was to make a deeper research about Restok corporation's way of working and to determine what the new employee should ascertain before starting to work.</p> <p>The most part of the research was performed by interviewing officials, but the documents of the company were also exploited for the research. Four employees of the Restok corporation were interviewed for the orientation folder and procedure. The interviews focused topics such as the type of information and knowledge that the new employees should ascertain before starting to work and the essential facts about the company.</p> <p>The theoretical section of this thesis examines the contents of the orientation folder and leads the reader to the end result of the thesis. The aim in the theory part was to study the process and the legislation of orientation as well as the, lean thinking and quality. The aim, planning and legislation of orientation as well as the leadership in work well-being were studied with a literature survey. Understanding the quality as notion and knowing quality systems were found important. Lean thinking is the philosophy of process management and a major part of the Restok corporation's action.</p>	
Keywords	Orientation folder, procedure

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Perehdyttäminen ja työhön opastus	3
2.1	Perehdytyksen suunnittelu	4
2.2	Lainsäädäntö	5
2.3	Työhyvinvointijohtaminen	6
3	Lean-ajattelu	8
3.1	Johtamisfilosofia	9
3.2	Lean-johtaminen	9
3.2.1	Perinteinen tuotannonohjaus ja sen ongelmat	11
3.2.2	Last Planner -menetelmä	12
3.3	Lean Construction	14
4	Laatu	16
4.1	Laatu käsitteenä	16
4.2	Rakentamisen laatu	16
4.3	Laatujohtaminen	17
4.4	Laadunhallinnan järjestelmät	18
4.5	SFS-EN ISO 9001 mukainen laadunhallintajärjestelmä	19
5	Haastattelututkimus	21
5.1	Haastattelu	22
5.1.1	Haastateltavat henkilöt	22
5.1.2	Haastattelujen sisältö	22
5.1.3	Haastattelujen toteutustapa	25
5.1.4	Asiakirja-aineisto	25
6	Työhön perehdytys Restok Oy:ssä	26
6.1	Nykytilanne	26
6.2	Perehdytysoppaan sisältö	27
6.3	Pohdintaa oppaan kehittämisestä	27
7	Kehitysehdotuksia	29

8 Johtopäätökset ja yhteenveto	31
Lähteet	34
Liitteet	
Liite 1. Perehdytysopas	
Liite 2. Haastattelut	

Lyhenteet

ISO International Organization for Standardization

TPS Toyota Production System

1 Johdanto

Työhön perehdyttäminen voi olla monimutkainen prosessi riippuen toimenkuvasta ja yrityksestä. Työntekijällä voi mennä hyvinkin kauan ennen kuin hän pääsee aloittamaan itse työn teon. Yrityksestä riippuen töiden aloittamiseen voi kuulua erilaisten järjestelmien käyttöoikeuksien tai muihin työhön liittyviin menetelmiin pääsyä.

Työn aiheena on laatia perehdytysopas toimintamallilla Restok Oy:lle perehdyttämisen tueksi. Perehdytysoppaan ja toimintamallin tulisi toimia aloitusoppaana uusille työntekijöille. Oppaan ja toimintamallin laatiminen nähtiin yrityksessä tarpeellisena helpottamaan perehdytystä toimihenkilöille. Tavoitteena on tutkia tarkemmin Restok Oy:n yrityskulttuuria ja laatia opas, joka auttaa työntekijää aloittamaan työt itsenäisesti yrityksessä. Lopullisen työn tarkoituksena on olla yksinkertainen opas yrityksen sisäisiin menetelmiin sekä kertoa, mitä Restok Oy toivoo ja odottaa uusilta toimihenkilöiltä heidän aloittaessaan yrityksessä. Oppaan ei ole tarkoitus käydä kaikkia perehdytykseen liittyviä asioita läpi, vaan sen tulisi olla helposti luettava ja sisäistettävä kokonaisuus. Tutkimuksen avulla selvitetään, mitä yrityksessä halutaan oppaan pitävän sisällään, ja sen pohjalta työtä lähdetään rakentamaan. Työssä ei ole tarkoitus muokata jo olemassa olevaa laatujärjestelmää vaan luoda erillinen kokonaisuus perehdytykseen. Työssä tehdään tarpeen mukaan viitauksia jo olemassa olevaan laatujärjestelmään ja opas voidaankin kokonaisuudessaan liittää myöhemmin myös laatujärjestelmään. Laatujärjestelmä pitää sisällään perehdytysoppaan kaikille työntekijöille työmaalla, ja sitä tullessaan täydentämään ja käyttämään avuksi työn tekemisessä. Restok Oy:n laatujärjestelmä pohjautuu SFS-EN ISO 9001:2008 standardiin, johon tutustutaan lyhyesti teoriaosuuksessa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2009 perustettu korjausrakentamiseen erikoistunut rakennusliike Restok Oy. Yritys tekee peruskorjauksia, remontteja, muutostöitä ja saneerauksia. Työkohteet sijaitsevat yleisesti ympäri pääkaupunkiseutua pienistä kahviloista isoihin kauppakeskuksiin.

Nuoren kohdeyrityksen tavoite on taata työntekijöilleen työilmapiiri, jossa kaikki viihtyvät ja haluavat työskennellä. Työhön opastuksen merkitys tässä prosessissa on merkittävä ja tämän työn tuloksena uuden toimihenkilön tulisi olla helppo aloittaa työt Restok Oy:ssa oppaan avulla. Töiden aloittaminen yrityksessä on prosessi, jossa työntekijän

tulee olla yhteydessä yrityksen muihin johtohenkilöihin, jotta saadaan tarvittavat työkalut töiden aloittamiseen. Tässä työssä luodaan yksinkertainen toimintamalli, jota seuraamalla uusi työntekijä löytää oikeat yhteyshenkilöt sekä työkalut töiden aloittamiseen. Työntekijän tulisi myös saada selkeä kuva Restok Oy:n toimintatavoista ja arvoista. Arvot ovatkin keskeisesti esillä, kun tutkitaan Restok Oy:n toimintaa tarkemmin. Yrityksen toimintaa ohjaavat kolme arvoa: laatu, kunnia ja luotettavuus. Työhön opastuksessa arvojen ja yritystä ohjaavien toimintamallien sisäistäminen on hyvin tärkeää menestyksekkään lopputuloksen kannalta.

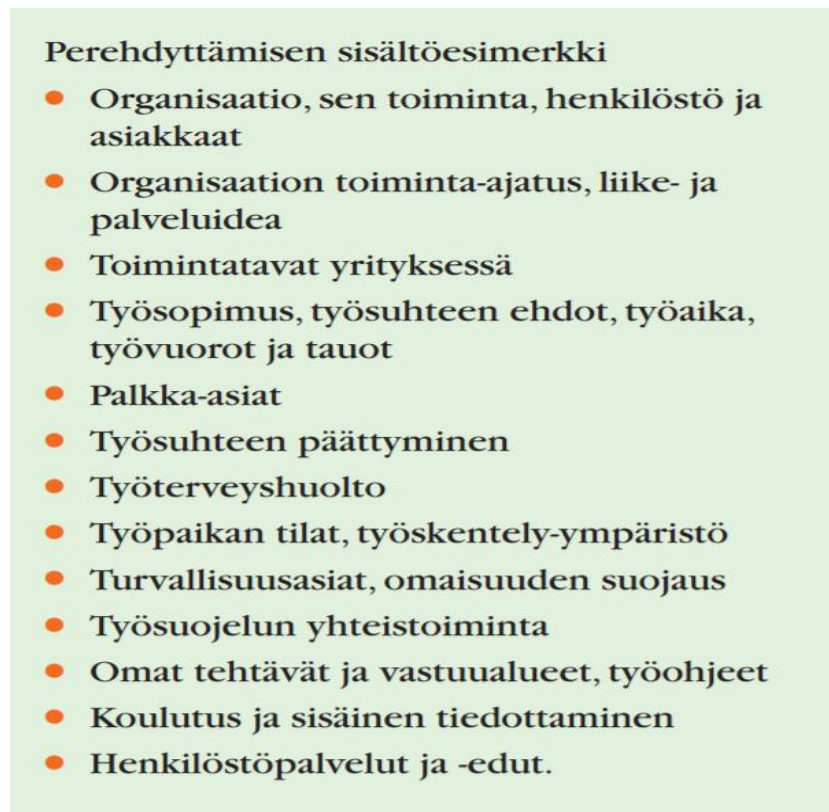
Kirjallisuustutkimuksen avulla selvitetään perehdyttämisen tavoitteita ja siihen liittyvää lainsäädäntöä. Laatu on laaja käsite ja sen esille tuominen jo perehdytyksessä on tärkeää. Laatujärjestelmien ja laadun ymmärtäminen käsitteenä olikin tarpeellista selvittää ennen työn aloittamista. Kirjallisuustutkimuksen avulla selvitetään, kuinka laadulliset tavoitteet olisi hyvä tuoda esiin ja kuinka ne tulisi saavuttaa. Työssä käsitellään myös Lean-ajattelumallia, jota myös Restok Oy haluaa soveltaa yrityksen omiin toimintatapoihin ja kulttuuriin. Lean on prosessijohtamisen filosofia, jota käydään teoreettisesti läpi työssä ja se tuodaan esille uusille työntekijöille jo perehdytysvaiheessa. Lean-ajattelu on keskeinen osa toimintamallia ja koko Restok Oy:n toimintakulttuuria. Yleisesti teoriaosuudessa tutkitaan tarkemmin oppaassa käsiteltäviä asioita, kuten Lean-ajattelua, laatua ja johdatellaan oppaan sisältöön.

Opinnäytetyö toteutetaan suurimmaksi osaksi haastattelututkimuksena. Haastattelutulosten perusteella selvitetään oleelliset asiat yrityksestä ja selvitetään, mitä uuden työntekijän tulisi tietää aloittaessaan työt yrityksessä. Laajan haastatteluotannon myötä saadaan selville mahdollisia korjattavia menetelmiä liityen perehdytykseen sekä yrityksen muihin asioihin. Haastateltavana on mukana sekä uusia että vanhoja työntekijöitä. Opinnäytetyössä hyödynnetään tähän mennessä kertynyttä kokemusta, jota sovelletaan työn tekemisen aikana. Opinnäytetyön sisällön hankinnassa käytetään hyväksi myös yrityksestä saatuja asiakirjoja sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

2 Perehdyttäminen ja työhön opastus

Perehdyttäminen ja työnopastus tulee aina olla laadukasta, jotta työntekijä saavuttaa ammattitaitoisen työrutiinin [1]. Perehdyttäminen ja työhön opastus ei katso toimialaa tai yrityksen kokoa, vaan ne olisi suotavaa tehdä, oli kyseessä mikä tahansa yritys [2].

Perehdyttäminen on uuden työntekijän opastamista työpaikan tapoihin, ihmisiin, työympäristöön, työhön liittyviin odotuksiin ja työtehtävien eri vastuualueisiin. Organisaation ja sen toiminta-ajatuksen esille tuonti perehdytyksessä auttaa uutta työntekijää hahmottamaan yrityksen kokoa ja toimintaympäristöä. Tavoite on, että työntekijä perehtyy työtehtäviinsä ja työpaikan järjestelmiin mahdollisimman johdonmukaisesti, jotta työt voidaan aloittaa ilman ongelmia. Työturvallisuus tulee käydä perehdytyksessä jokaisen työntekijän kanssa läpi niin, että työntekijä sisäistää olemassa olevat vaaratekijät. Perehdyttäminen antaa valmiudet työskennellä työtehtävissä turvallisesti sekä oikealla tavalla. Yrityksen liikeidea, tavoite ja arvot on myös hyvä tuoda esille perehdytyksen aikana. [2.] Kuvassa 1 on esitelty perehdyttämisen sisältöesimerkkejä. [2; 9.]



Kuva 1 Perehdyttämisen sisältöesimerkkejä [9].

Työnopastuksen tarkoitus on varmistaa, että työntekijä hallitsee itse työtehtävän, käytettävät laitteet sekä koneet ja osaa toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa. Työnopastukseen kuuluu työkokonaisuus sekä se, minkälaisista osista ja vaiheista työ rakentuu. Edellytykset, kuten työn vaatima osaamisen, tulee selvittää myös työnopastuksen aikana. [2.]

Työhön opastus on yksi osa perehdytystä, joka pitää sisällään myös toimintatapoja, työmenetelmiä ja työturvallisuutta. Työnopastuksen merkitys suurenee, kun kyseessä on uusi työtehtävä, toimenkuva, työmenetelmä tai uuden laitteen käyttöönotto. [1.]



Kuva 2 Työnopastuksen ja perehdyttämisen erot yksinkertaistettuna [2].

2.1 Perehdytyksen suunnittelu

Tehokas perehdytys on välttämätöntä osaavien työntekijöiden saamiseksi nopeasti. Suunnittelemalla tavoitteet ja perehdyttämisen sisältö tarkasti, saavutetaan haluttu lopputulos. Suunnitelmallisuuden ja johdonmukaisuuden saavuttamiseen vaaditaan tarkkaan mietitty perehdytysuunnitelma. Perehdytyksen päätavoitteita on opastaa työntekijä yrityksen pelisääntöihin ja vallitsevaan henkilöstöpolitiikkaan. Perehdytysuunnitelmalla ei tarvitse olla yhtä ainutta tarkoitusta, vaan se voidaan laatia yleisesti kaikkiin

tilanteisiin. Kattava perehdytysuunnitelma toimii hyvänä apuvälineenä sekä muistiona perehdytystilanteessa. [11, s. 7-8.]

Perehdyttämisen tavoitteita ja sisältöä kannattaa suunnitella jo etukäteen. Perehdytyksessä kannattaa olla mukana lista, jota seuraamalla nähdään, että kaikki tarvittavat asiat on käyty läpi. [12, s. 6.]

Perehdytysuunnitelmaa voidaan käyttää perehdytyksessä, mutta myös perehdytysopas ja tarkastuslista toimivat käyttökelpoisena materiaalina perehdytystilanteessa. Perehdytysuunnitelma kertoo, kuinka perehdytys tulisi suorittaa, kun taas tarkastuslista toimii seurannan apuvälineenä. Perehdytyksen suunnittelu tulee olla valmis ennen uuden työntekijän aloittamista yrityksessä. Perehdytystilanteessa usein toimii perehdyttäjä, joka suorittaa uuden työntekijän perehdytyksen. Perehdyttämisen helpottamiseksi perehdyttäjän tulisi olla yhteydessä uuteen työntekijään ennen perehdyttämispäivää. [13, s. 154-155.] Perehdytystilanteessa uudelle työntekijälle tulee selvittää tiedot organisaatiosta ja yrityksen toiminnasta [14, s. 49].

2.2 Lainsäädäntö

Vuoden 2003 alussa astui voimaan työturvallisuuslain muutos, joka vastaa työelämän muuttuneisiin tarpeisiin. Uuden työturvallisuuslain keskeisiä tavoitteita on parantaa työturvallisuutta niin paljon kuin lainsäädännöllä sitä voidaan edistää. Vastuuta ollaan uudessa laissa siirretty olennaisesti työpaikoille. Työpaikkojen tulee osata tehdä oikeat toimenpiteet, jotta työntekijät pystyvät tekemään työnsä turvallisesti, yrityksen tapojen mukaisesti ja saavuttamaan tavoiteltu ammattitaito sekä työpanos. [10, s. 33-34.]

Työturvallisuuslain tulee soveltua pieniin, keskisuuriin ja isoihin yrityksiin. Yrityksen koko, toimiala tai työn luonne ei myöskään saa vaikuttaa sen soveltuvuuteen. Lakiin ollaankin jätetty harkinta- ja joustovaraa, jotta sitä voidaan paremmin soveltaa eri yritysten toimintaan. Lain tarkoituksena onkin tarjota tavoitteita yrityksille kehittämään työympäristöä ja työoloja. [10, s. 35-36.]

Seuraavassa lakipykälä työturvallisuuslaista koskien työhön opastusta ja ohjausta:

14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

14 § 1 mom. Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. [3.]

Valtioneuvoston laatimien asetusten perusteella voidaan työntekijöille antaa tarkempia säännöksiä kirjallisista työohjeista, ohjauksesta, säännöksistä ja erityistä pätevyyttä vaativista tehtävistä, joissa tulee osoittaa pätevyys [10, s. 76]. Muita työnopastusta ja perehdytystä ohjaavia määräyksiä ovat työehtolaki, viranomaismääräykset, sekä työmarkkinajärjestöjen keskinäiset sopimukset. Työnantajaa velvoittavia määräyksiä perehdyttämisen järjestämiseksi on laadittu myös työsuojelulainsäädännössä. [2.]

2.3 Työhyvinvointijohtaminen

Määritelmä työhyvinvoinnista työpaikasta on turvallinen ja terveellinen koko yhteisölle. Ammattitaitoisten työntekijöiden tulisi työskennellä organisaatiossa, joka on hyvin johdettu, ja työntekeä tulisi olla jokaiselle mielekäästä. [9.]

Työhyvinvointi on työntekeisessä merkittävässä asemassa nykypäivänä. Yhä useampi työntekijä etsii hyvän palkan sijasta työpaikkaa, jossa viihtyy ja voi hyvin. Työhyvinvoinnista onkin tullut merkittävä tekijä tuottavuuden rinnalle osaksi yrityksien kehityksen.

tämistoimintaa. Eettisellä työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan arvoihin perustuvaa johtamista, jossa otetaan tuottavuuden lisäksi huomioon myös työhyvinvoinnin jatkuva parantaminen. Oikeudenmukaisen ja rehellisen johtamisen huomioiminen työhyvinvoinnissa on iso osa menestyksestä yrityskulttuuria. Luotettavan ja puolueettoman kuvan antaminen työntekijöille luo eettisesti hyvän pohjan rakentaa menestyvää yritystoimintaa. [9.]

Esimiestoiminta, ilmapiiri, työn hallinta ja organisaation piirteet muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuudessaan. Kuvassa 3 on näytetty työhyvinvoinnin tekijät [17]. Työhyvinvointi on lähtökohtaisesti yrityksen johdon vastuulla, mutta sen edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Työhyvinvointijohtaminen on osa kokonais- ja henkilöstöjohtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi rakentaa arvojen ja henkilöstöstrategian pohjalta, jolloin toimivan yrityskulttuurin rakentaminen tulisi olla helppoa. Työyhteisön sosiaalinen ja osaamispääoma muodostuvat työhyvinvoinnista johtamisesta. [9.]



Kuva 3 Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä. Kuvassa eritelty työhyvinvoinnissa pääpainoltaan tärkeimmät tekijät [17].

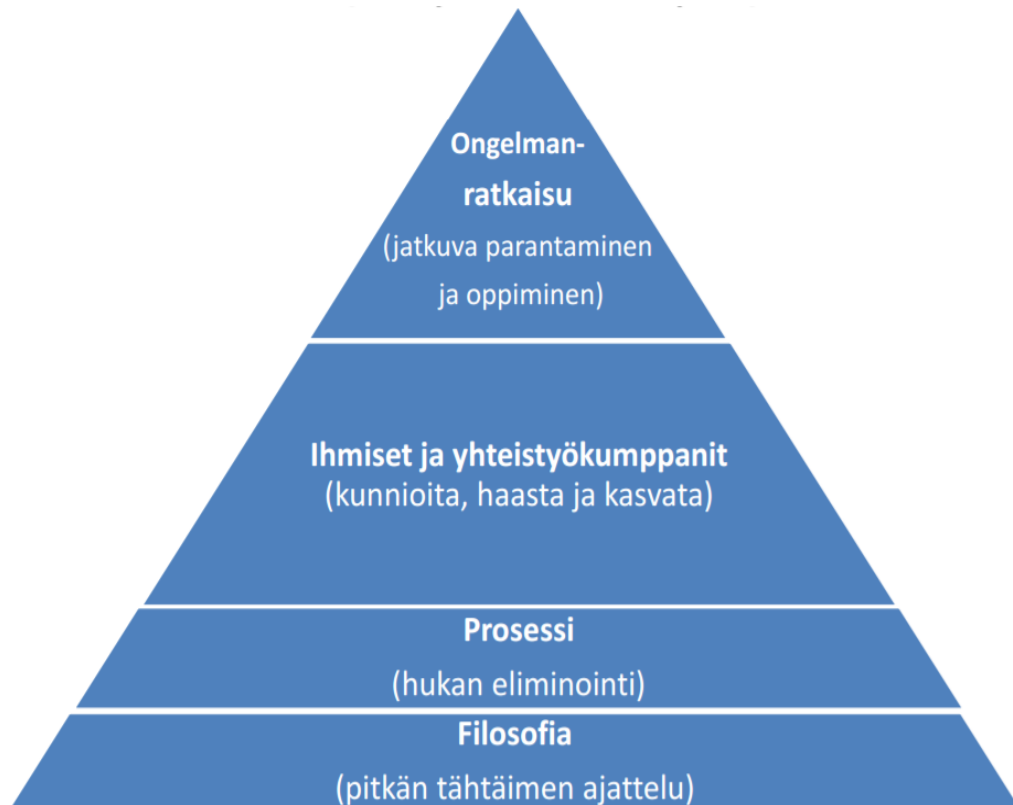
3 Lean-ajattelu

Lean-toiminta on lähtöisin Japanista jo toisen maailmansodan ajalta autoalanyritys Toyotan kehitettyä tuotantofilosofian ja järjestelmän (Toyota Production System, TPS). Lean on johtamisfilosofia, joka koskee koko organisaatiota. Toiminta on laaja-alaista muutosprosessia, jossa edetään pienin askelin, mutta ajatuksena on tuotannon jatkuva parantaminen ja edistyneempi tapa toimia. Lean-ajattelussa keskitytään kokonaisuuden optimoimiseen yksittäisten asioiden sijaan. Tavoitteena on tuoda arvoa asiakkaiden tarpeille, vähentää hukkaa toimintaympäristössä sekä eliminoida tuotannon virheet. Ottamalla työntekijät mukaan jatkuvaan parantamiseen, saadaan koko työyhteisö noudattamaan samaa linjaa. Tällöin myös organisaation tavoitteet ovat yhteneväiset. Lean-toiminnan visiot, jotka jokaisen työntekijän tulisi sisäistää ovat:

- nollavirhe eli erinomainen lopputulos
- asiakkaalle aina 100%:n työpanos prosessin aikana
- joustavuus prosessissa
- varmuus työpaikasta. [4.]

Henkilöstön jatkuvan kehittymisen ylläpito on elintärkeää, sillä prosessit ovat ainoastaan yhtä hyviä kuin niitä suorittavat henkilöt. Organisaatiosta tavoitteet tulee jalkauttaa jokaiselle työntekijälle sekä rohkaista heitä luomaan myös omat henkilökohtaiset tavoitteet. [4.]

Tässä luvussa käydään läpi Lean-ajattelumallin periaatteita, sen osia ja selvitetään Leanin vaikutuksia rakennusliikkeen toimintaan. Kuvassa 4 on tiivistettynä Lean:n periaatteet.



Kuva 4 Lean:n periaatteet Toyotan kehittämän järjestelmän mukaisesti. [5.]

3.1 Johtamisfilosofia

Lean-ajattelu on johtamisfilosofia, joka keskittyy tuottamattoman toiminnan poistamiseen ja sen tulisi koskettaa koko organisaatiota. Tällä pyritään parantamaan asiakastytyväisyyttä, laatua sekä pienentämään toiminnan kustannuksia ja lyhentämään tuotannon kokonaisaikoja. Pyrkimyksenä on poistaa turhat asiat jokapäiväisestä tekemisestä, olla joustavia sekä avoimia muutoksille. Lean-ajattelun keskeinen tavoite onkin lyhentää prosessien läpivientejä, jotta säästytään ylimääräisiltä resurssien käytöltä prosessin aikana. Organisaation ylimääräisen resurssien käyttö lisää esimerkiksi varastointi ja odotusaika kuluja, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. [4.]

3.2 Lean-johtaminen

Perinteinen, ylhäältä alas suuntautuva johtamiskulttuuri eroaa Lean-johtamisesta, koska päätöksenteossa tarvitaan nopeita ja asioihin heti tarttuvia päätöksiä. On myös tar-

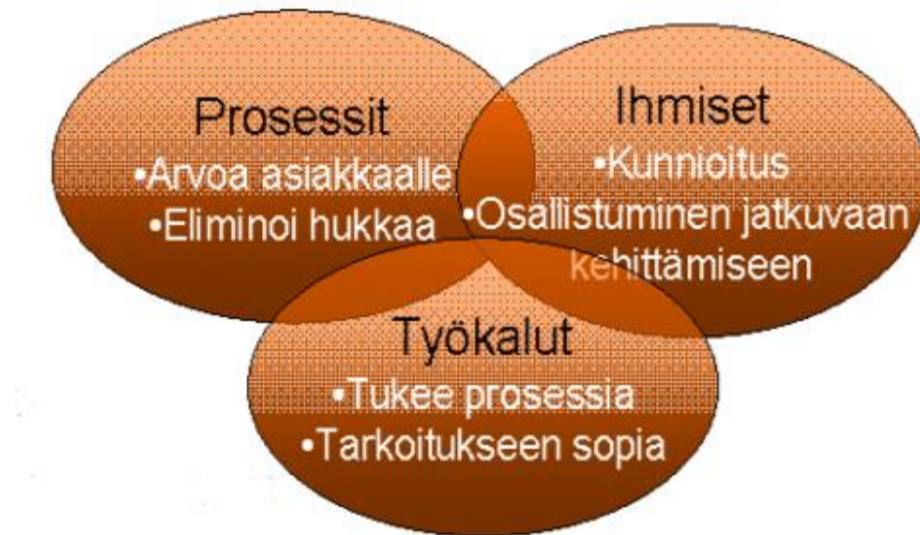
keää, että päätöksenteko on tehokasta ja siinä tehdään onnistuneita päätöksiä. Lean-johtamistyyli organisaatiossa voidaan kuvata työntekijätasolla esimerkiksi selkein visuaalisin tauluin. Last Planner -menetelmä on helppo työnohjauksen apuväline projektituotannossa. Yhtä Lean-johtamisen avaintyökalua kutsutaan imuohjaukseksi. Imuohjauksessa tuotanto ohjataan niin, että tuotteita ja palveluita tuotetaan vain, jos asiakkaat niitä tarvitsevat tai tilaavat. Näin vältetään turhalta työltä ja ajan käytöltä. [4.]

Johtajuus on tärkeä osa Lean-toimintaa, josta tärkeimpiä johtamiskykyjä ovat:

- itsetuntemus
- itsensä kehittäminen
- intohimo
- toisten ihmisten arvostaminen
- empaattisuus
- vastuun kantaminen
- viestintätaidot. [4.]

Organisaatiossa roolit ja työtehtävät voivat vaihdella paljonkin, mutta perusperiaatteet pysyvät samoina. Näissä periaatteissa painotetaan työntekijöiden ja johtajien yhteistyöllä saavutettuja erinomaisia tuloksia niin asiakastyytyväisyydessä kuin pitkäjänteisessä henkilöstön kehittämisessä. [4.]

Prosessissa tulee antaa mahdollisimman suuri arvo asiakkaalle. Ihmisten kunnioitus ja jokaisen työntekijän osallistuttaminen jatkuvaan kehittämiseen on osa Lean:n johtamisfilosofiaa. Lean johtamisfilosofian tulee olla prosessin yksi työkalu, joka tukee koko organisaatiota. Kuvassa 5 on kuvailtu johtamisfilosofian osat. [5.]



Kuva 5 Johtamisfilosofian keskittymisalueet eriteltynä. Johtamisfilosofia rakentuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat prosessi, ihmiset ja työkalut [5].

3.2.1 Perinteinen tuotannonohjaus ja sen ongelmat

Perinteisellä tuotannonohjauksella tarkoitetaan ylhäältä alas -periaatetta. Lähtökohtina on erilaisia suunnitelmia, jotka lähtevät yleensä yleisaikataulusta ja päättyvät tehtävä- ja viikkosuunnitelmiin. Suunnitteluvaiheessa hankkeelle on annettu ajalliset tavoitteet, jota valvotaan jatkuvasti hankkeen aikana. Aikataulun pettäessä ryhdytään korjaustoimenpiteisiin, jonka oletetaan auttavan aikataulun kiinnisaamisessa. Tämä kuitenkin aiheuttaa tilanteen, jossa aikataulu tulee korjata jokaisessa vaiheessa korjattavan vaiheen jälkeenkin. Hankkeessa on muitakin edellytyksiä, jotka jäävät tästä syystä vähemmälle merkitykselle. Perinteisestä mallista jää kokonaan pois myös se, että tuotantoa tulisi ohjata virtana. Virtauksella tarkoitetaan yksittäisen työvaiheen kestoa virtausperiaatteella, jota Lean-tuotannossa kutsutaan myös tahtiajaksi. Perinteinen tuotannonohjaus perustuu yhteen kokonaisuuteen, vaikka prosessi koostuu monesta eri tehtävästä. [6.]

Perinteisessä tuotannonohjausmallissa on myös toinen ongelma, joka liittyy suunnitteluun. Yleisaikataulu vanhenee usein nopeasti projektin aikana, mikä on lähtöisin rakentamisen häiriöherkkyydestä sekä epävarmuudesta. Työnjohdolla jää tässä tilanteessa hyvin vähän aikaa suunnittelulle ja tuotannon parantamiselle. Ajatus, että hyvällä viikotason suunnittelulla voitaisiin korjata muiden suunnitteluosa-alueiden puutteet, ei

päde, koska perinteisestä tuotannonohjausmallista puuttuu kokonaan järjestelmällinen menettely, kuinka laatia toteutettava viikottainen tuotannonsuunnittelu. Oletuksena on, että ylempien viikottaisten suunnittelutasojen avulla voidaan ratkaista lyhyen aikavälin ongelmat, mutta yleensä viikkosuunnitelmat ovat puutteellisia eivätkä ne ole ajan tasalla. [6.]

Perinteisen mallin kolmantena ongelmana on huomion kiinnittyminen muihin asioihin. Siihen, onko käytettävät tekijät sitoutuneita yksittäisten tehtävien toteutukseen. Tekijöiden tulisi ymmärtää tuleva tehtävä täydellisesti sekä olla hyvin perillä yksittäisen tehtävän sisällöstä. [6.]

Toteutuneiden kustannusten ja aikataulun vertailun valvonta on perinteisen mallin neljäs ongelma. Pyrkimyksenä on korjata heti havaitut poikkeamat ilman, että syventyy itse ongelmien aiheuttajiin. [6.]

Näistä ongelmista johtuen työmaat ohjataan usein häiriöhetkellä tilannekohtaisesti ja päätökset joudutaan tekemään työryhmien sisäisten päätöksien avulla. Tässä tilanteessa aikaisempaa suunnittelua ei voida hyödyntää. Seurauksena voi olla tuottavuuden heikkeneminen. [6.]

3.2.2 Last Planner -menetelmä

Yhdysvalloissa 1990-luvulla kehitetty menetelmä on tarkoitettu rakentamisen tuotannonohjaukseen. Menetelmä otettiin käyttöön useissa maissa 1990-luvulla Yhdysvaltain lisäksi. [6.]

Perinteisen tuotannonohjauksen ongelmat ovat olleet Last Planner -menetelmän kehittämisen taustalla. Perinteinen tuotannonohjaus ei vastannut työmaiden asettamia haasteita eri tuotantotilanteissa. Last Planner -menetelmä on kehitetty lyhyen aikavälin tuotannonohjaukseen sekä suunnitteluun. Lähtökohtana on, että normaalisti vain puolet viikkosuunnitelman tehtävistä toteutuu kyseisen projektiviikon aikana. Menetelmän tavoitteena on, että erilaisten menettelytapojen avulla kaikille tehtäville on edellytykset sekä tehtävät voidaan suorittaa ilman häiriöitä ja ne tulisi valmistua suunnitelmien mukaisesti. Viikkosuunnitelmien toteutumista seurataan jatkuvasti ja tehtävien toteutumatta jääminen voidaan selvittää menetelmän avulla. [6.]



Kuva 6 Esimerkki tuotannonohjaukseen kehitetystä Last Planner- mallista [18].

Valmisteleva suunnittelu on yksi osa menetelmää. Sen keskeisin tarkoitus on, että aloitusedellytykset ovat kaikille viikkotehtäville olemassa. Töiden kulku tulisi olla kokonaisuudessaan ennustavampaa. Menetelmä soveltuu rakentamisen tuotannon ja ylläpito- töiden tuotannonohjaukseen sekä suunnittelutöiden ohjaukseen. [6.]

Epävarmuuden vähentäminen on keskeinen osa Last Planner -menetelmää. Tuotannonohjaus tapahtuu virtasuuntaisesti, jolloin tuotantoa haittaavien häiriöiden torjuminen on menetelmässä avainasemassa. Viikkosuunnittelussa tulisi käyttää yleistä keskustelua johdon ja työntekijöiden välillä, jossa vastuuhenkilöiden tulee saada tarvittavat tiedot tehtävän suorittamisesta sekä henkilön tulee sitoutua tehtävän loppuun viemiseen. [6.]

Last Planner -menetelmä koostuu seuraavista osista:

- Viikkosuunnitelma ja sen tehtävistä. Laadultaan tehtävien tulee olla tarkkaan suunniteltuja.
- Tehtäviin sitoutuminen. Palaverissa toteutetaan viikkosuunnitelma yhdessä työmaan johdon sekä koko työryhmän kanssa. Palaverissa katsotaan, että työn toteuttaja on sitoutunut tekemään työnsä.
- Toteuman tarkistaminen. Viikon ollessa ohi, tarkistetaan, onko toteutuneet tehtävät saatu valmiiksi.
- Edellytysten luominen seuraavien viikkojen tehtäville. Seuraavalle 4-6 viikon tehtäville varmistetaan aloitusedellytykset.
- Toteutumattomien tehtävien syiden selvittäminen. Järjestelmällisen syiden selvittämisen pohjalta voidaan luoda tietokanta tuotannollisista ongelmista.
- Kehitystyö, jossa syiden selvittämisen pohjalta voidaan lähteä kehittämään tuotantoa sekä suunnittelua.
- Osapuolten välinen suunnittelu. Rakentamisvaihesuunnitteluun otetaan projektin jokainen osapuoli ja selvitetään, kuinka paljon aikaa kukin osapuoli tarvitsee tehtävänsä toteuttamiseen. [6.]

Last Planner -menetelmän hyödyt koostuvat näistä osista. Seuraavassa menetelmän suurimmat hyödyt: tuottavuus, kesto, työturvallisuus, laatu ja ilmapiiri. [6.]

3.3 Lean Construction

Lean Construction on Lean-ajattelun soveltamista rakennusalan toimintaympäristöön. Työvaiheen tai tuotteen arvo määritellään asiakkaan näkökulmasta. Työt tulee organisoida siten, että työvaiheet siirtyvät häiriöttömästi eteenpäin seuraavaan vaiheeseen ja tehtävien luonti tulee olla sujuvaa. Imuohjauksen käyttö edesauttaa prosessin sujuvuutta. Aikataulutehtävät pyritään tehdä ennustettavasti luoden toteuttamisesta luotetta-

vampaa. Osaamista tulee integroida mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällä saadaan tehostettua töiden onnistunutta lopputulosta joka osa-alueella. Lopputuloksen saavuttamisessa pyritään aina täydelliseen tuotteeseen. [5.]

4 Laatu

4.1 Laatu käsitteenä

Laadun voi määritellä monella eri tavalla ja sen erottaa monet eri tekijät. Odotukset laadulle jaetaan kilpailutekijöihin, asiakkaan odotuksiin ja tuotteen huomionherättävyyteen. Tekijät, jotka määrittelevät lopputuotteen laadun, ovat:

- suunnittelu,
- valmistus,
- ympäristökeskeisyys,
- asiakkaan näkökulma. [7, s. 7.]

Suunnittelu määrittelee asiakkaalle kuvan tuotteesta ja luo avaimet laadukkaalle lopputuotteelle. Valmistettua tuotetta voidaan lopuksi verrata suunniteltuun tuotteeseen ja tehdä arvio lopputuotteen laadusta. Ympäristökeskeisyys määrittelee tuotteen turvallisuuden ja muuntojoustavuuden. Asiakas luo kuvan suunnitellusta tuotteesta ja vertaa sitä saamaansa tuotteeseen. [7, s.7.]

Laatu nykypäivänä on laaja käsite, joka ymmärretään kokonaisvaltaisena liikkeenjohtamisena. Rakentamisessa laatu käsittää käyttäjät, työvaiheet sekä yritysverkoston toimijat. Laadukkaan toiminnan tuloksena syntyy laadukas tuote, joka lisää tuotteen arvoa ja asiakastyytyväisyyttä. Toiminnan laatuun kuuluu rakentamisessa työvaiheet, työnjohto ja kaikki projektiin liittyvät tekijät. Toiminnan laadulla on suuri merkitys, kun määritellään yrityksen sisäisiä tarpeita. [7, s.7.]

4.2 Rakentamisen laatu

Rakentamisen laatu jakaantuu moneen eri tekijään, niin kuin laatu yleisesti käsitteenä ymmärretäänkin. Rakentamisessa laatu ymmärretään aikataulullisesti onnistuneesta projektista, suunnittelua vastaavasta lopputuotteesta tai virheen sattuessa sen onnistuneesta korjaamisesta. [7, s.11.]

Rakentamisen suunnittelussa laadun merkitys jakaantuu tilaajan tarpeisiin ja toivomuksiin sekä rakentamisen tulee olla sille ohjattujen säädösten mukaista. Suunnitelmien tulee olla aina mahdollisimman laadukkaita työmaan tarpeisiin nähden. Suunnitelmien tulee myös palvella rakennusta sen koko elinkaaren ajan. [7, s.11.]

Tuotannossa tärkeitä laadullisia asioita ovat, että työt tehdään aikataulussa, turvallisesti, kustannustehokkaasti sekä laatutavoitteiden mukaan. Menetelmien, olosuhteiden, materiaalien ja häiriöherkkyyden tulee olla valittu aina kohteen mukaisesti. Turvallisuuden tulee vastata koko projektia, joka käsittää kaikki työntekijät, rakennuksen käyttäjät ja koko rakennuskohteen ympäröivän ympäristön. Yhteistyön tulee toimia moitteettomasti projektiin osallistuvien tekijöiden välillä koko rakennushankkeen ajan. [7, s.11.]

Lopputuloksen tulee vastata suunniteltua tuotetta ja sen tulee täyttää hyvän rakennustavan mukaiset vaatimukset. Laatuvaatimusten tulee olla selkeästi esillä sekä suunnitelmissa tulee olla esitettynä työmenetelmät, jotka johtavat saavutettuun lopputulokseen. Laadun voi hankkeen lopussa mitata eri palautteen avulla, joita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, rakennusaikaiset laatupoikkeamat ja kohteen lopullisten tarkastusten lopputulosten perusteella. [7, s.11.]

4.3 Laatujohtaminen

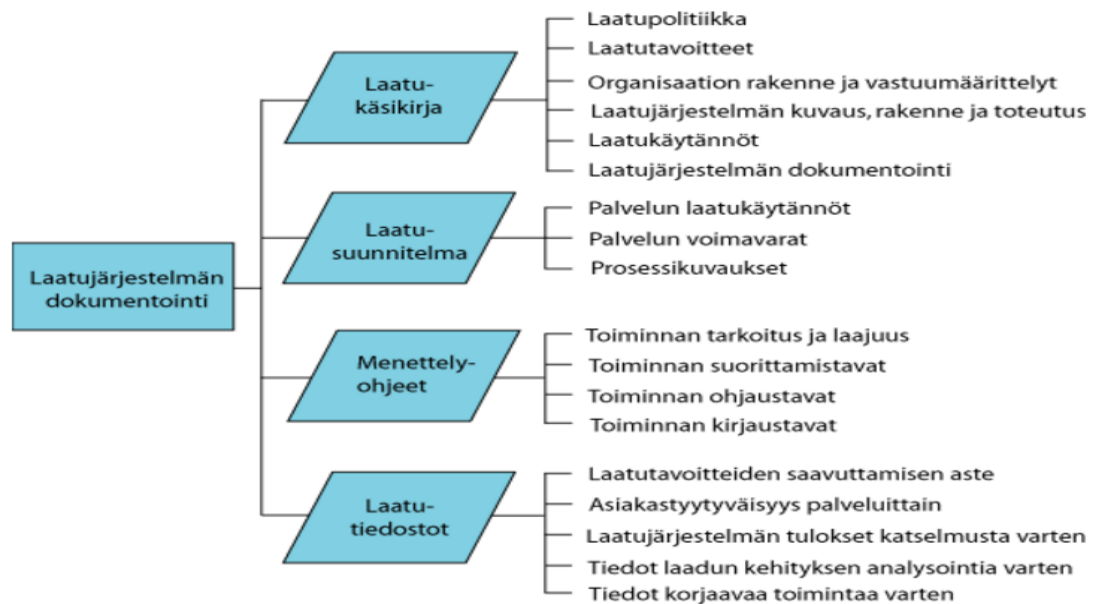
Strateginen johtaminen on johtamismalli, jota kutsutaan laatujohtamiseksi. Yrityksen johdolla on keskeinen asema, kun luodaan laadukasta prosessia. Johdon tulee määritellä laadunparannuksen periaatteet koko organisaatiolle sekä ohjattava laadunparannusprosessia koko elinkaaren ajan. Parhaimpia tapoja ohjata laadukasta prosessia on antaa palautetta henkilöstölle säännöllisin väliajoin. Näin ollen hyvän laadun lähtökohdana on myös työssä käytävä vuorovaikutus. Ilman hyvää vuorovaikutusta on lähes mahdotonta saavuttaa erinomainen lopputulos. Selkeät toimintatavat ovat perusta hyvälle laatujohtamiselle. [7, s. 9.]

Laatujohtamisen periaatteet tulee ymmärtää ennen kuin voidaan lähteä kehittämään laatua. Periaatteet tulee tehdä selväksi kaikille organisaatiossa työskenteleville. Laadukkaassa prosessissa tulee olla mukana kaikki organisaation jäsenet. Tavoitteet tulee olla määritelty asiakkaiden tarpeiden tai ongelmien mukaan. Henkilöstön tulee ottaa organisaation tavoitteet myös omiksi tavoitteiksi. Jatkuvalla parantamisella viedään

tuottavuutta eteenpäin ja sen tulee olla koko henkilöstön toimintatapa. Jokaisen työntekijän tulee kehittää jatkuvasti työtänsä ja pyrittävä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Näin taataan kehityksen jatkuvuus organisaatiossa. Ajatuksella, että työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija, pystytään motivoimaan jokainen henkilö saavuttamaan parhaansa omassa työssään. [7, s. 9.]

4.4 Laadunhallinnan järjestelmät

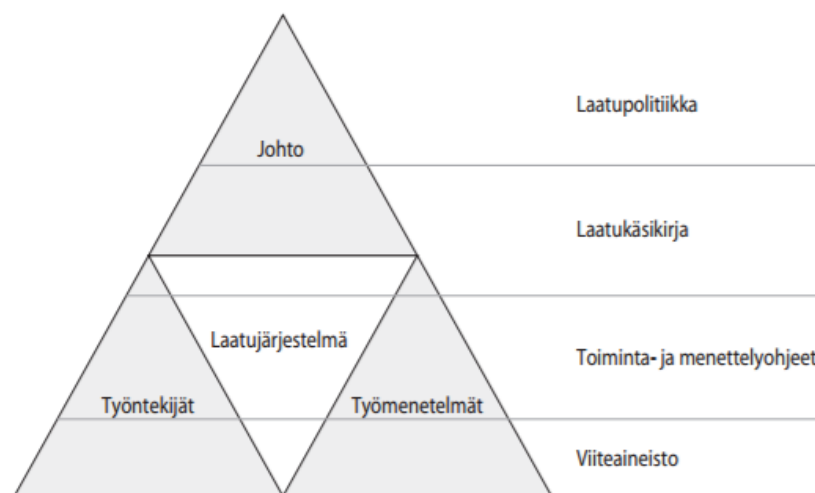
Yleisin ja ensimmäinen laadunhallintajärjestelmä on laatujärjestelmä. Alunperin se oli luotu kuvaamaan koko laatutoimintaa organisaatioissa. Nykyisin korostetaan laadunhallintaa sekä laadukasta johtamista. Laatujärjestelmästä onkin ajan saatossa muodostunut johtamisjärjestelmä sekä laadunhallintajärjestelmä. Laatujärjestelmässä on kuvattuna yhteiset pelisäännöt sekä kuvaus yrityksen toiminnasta. [7, s. 10.] Kuva 7 havainnollistaa laatujärjestelmään dokumentoitavaa sisältöä. Dokumentointi yhdenmukaistaa menettelytapoja ja varmistaa laatuketjun pysyvyyden [16].



Kuva 7 havainnollistaa laatujärjestelmän sisältöä ja kuinka laatujärjestelmä tulisi eritellä dokumentoinnin aikana [16].

Laatujärjestelmän tueksi ollaan kehitetty toimintajärjestelmät, joiden tehtävänä on tukea ja olla osana laatujärjestelmää. Toimintajärjestelmä on projekteissa johtamisen väline

ja paikka, johon voidaan kerätä tulokset ja dokumentoida yrityksessä tapahtuvaa toimintaa. Toimintajärjestelmän keskeisin osa on toimintaohjeet. Toimintaohjeiden tarkoitus on ehkäistä virheiden tekeminen. Jotta virheiltä välttyttäisiin, olisi ohjeissa hyvä määritellä vaiheet, vastuuhenkilöt sekä tehdä tarpeelliset viittaukset työohjeisiin, lakeihin, asetuksiin, määräyksiin ja standardeihin. Rakennusalailla toimintajärjestelmään kuuluvat projektisuunnitelma ja laatusuunnitelma, jotka ovat laadittu työvälineiksi laatujohtamiselle. Jatkuvalle auditoinnille pystytään ylläpitämään toimintajärjestelmän toimivuutta. Sisäisen auditoinnin merkitys on suuri, kun pyritään tunnistamaan yrityksen kehitystarpeita ja käytäntöjä sekä seuraamaan tavoitteiden saavuttamista. Kehitystarpeiden tunnistaminen hyvissä ajoin auttaa toiminnan kehittämistä. Organisaation laatu politiikkaa ja laututavoitteita parannetaan jatkuvan parantamisen prosessilla. Jatkuva parantaminen tulee ottaa huomioon myös toimintajärjestelmän toimintaohjeissa. [7, s. 10; 15; 7, s.10.]



Kuva 8. Laatujärjestelmä jaettuna osiin. Kuva havainnollistaa, mistä laatujärjestelmä koostuu ja mitkä ovat tekijät, jotka muodostavat järjestelmän [7, s. 8].

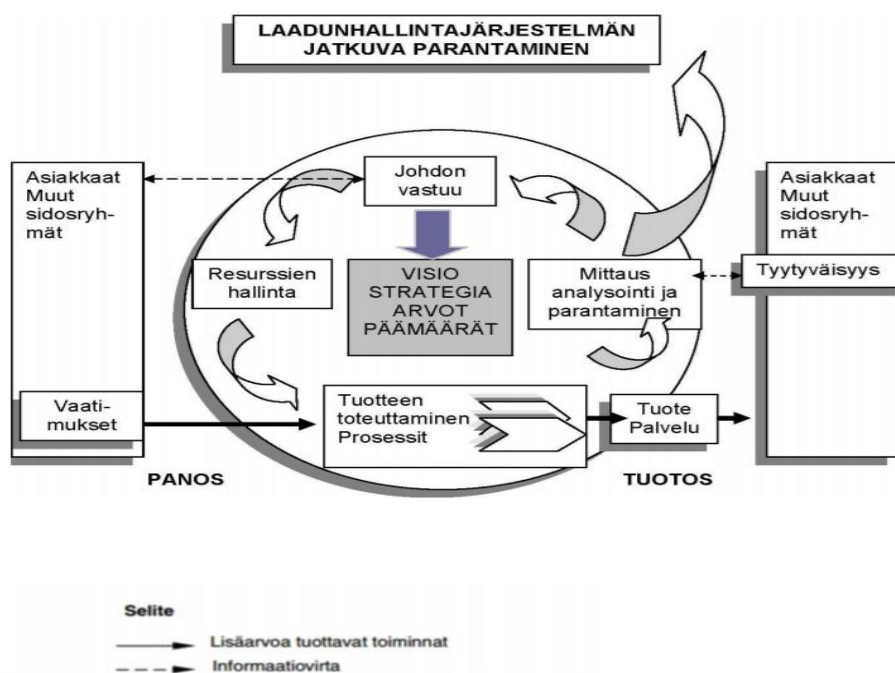
4.5 SFS-EN ISO 9001 mukainen laadunhallintajärjestelmä

Standardikokoelma ISO 9001:n tavoite on olla apuväline laadukkaassa johtamisessa ja tavaroiden sekä palvelujen tuottamisessa. Standardia voidaan soveltaa koosta ja toimialasta riippumatta kaikenlaisiin organisaatioihin. Standardit on kehitetty organisaatioiden systemaattiseen prosessin ohjaukseen. Standardien ylläpitämisestä vastaa

kansainvälinen standardisoimisorganisaatio ISO (International Organization for Standardization). ISO kehittää jatkuvasti uusia standardeja organisaatioiden avuksi. [15.]

Standardit voivat tuottaa hyötyä jo varhaisessa vaiheessa niiden käyttäjille. Sisäisen viestinnän avulla voidaan lisätä alkuvaiheen etuja. Etuja tulee vahvistaa tehokkaasti auditoinilla ja katselmuksilla. Pyrkimyksenä on parantaa jatkuvasti laadunhallintajärjestelmää sekä lisätä asiakastyytyväisyyttä. [15.]

Prosessin tarkkailussa tarvitaan dokumentointia sekä siitä kasattua toimintamallia, jota käytetään organisaation laaduntarkkailussa. Yleisien vaatimusten perusteella laadunhallintajärjestelmää tulisi ylläpitää jatkuvasti. ISO 9001 -standardin tulisi ohjata toimintaan, jossa prosessi toistuu useamman kerran. Prosessin toistumisella saadaan käytäntöjä optimoitua sekä virheiden määrä minimoitua. Jatkuvalla kehittämisellä prosessia saadaan tehostettua. [15.] Kuva 9 havainnollistaa SFS-EN ISO 9001 -standardin vaatimuksia ja prosessin yhteyksiä.



Kuva 9 havainnollistaa laadunhallintajärjestelmän prosessia, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaille [15].

5 Haastattelututkimus

Työ toteutettiin suurimmaksi osaksi henkilöhaastattelujen avulla. Tässä luvussa käydään läpi käytetty tutkimusmenetelmä, haastatellut henkilöt, haastattelujen sisältö ja tavoitteet.

Lähtökohdat työhön muodostettiin tutustumalla työn aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen koskien perehdytystä, johtamista, laatua, laatujärjestelmiä ja sen eri osia. Perehdytys on laaja prosessi, joka voi pitää sisällään paljon eri perehdytettäviä osa-alueita. Yleisesti perehdytyksessä työntekijä opastetaan tuntemaan työympäristönsä ja itse työtehtävät. Tämän työn lopputuloksena oli tarkoitus tehdä opas, joka antaa kuvan yrityksestä, sen toiminnasta ja antaa avaimet työntekijälle töiden aloittamiseen.

Laatua ja laatujärjestelmiin liittyvää kirjallisuutta tutkittiin, koska opas olisi mahdollista liittää osaksi laatujärjestelmää. Oppaan on myös tarkoitus kertoa tiivistetysti työntekijälle, minkälaista laatua Restok Oy odottaa työntekijöiltään. Arvojen esille tuonti oppaassa tukee laatuajattelua ja laadukasta lopputulosta. Kirjallisuuden läpikäynti lisäsi ymmärrystä siitä, kuinka yrityksen laatua tulisi parantaa jatkuvasti ja kuinka sitä kehitetään sekä hallitaan. Lean-menetelmä oli myös uusi ajattelutapa, johon tuli perehtyä työn laadinnan aikana. Laatuasiat tulisi ottaa huomioon yrityksen prosessissa jokaisella osa-alueella, mutta laatuasioiden laajuuden vuoksi niiden ymmärtäminen voi olla vaikeaa.

Lähtökohdat itse oppaan laatimiseen luotiin tapaamisin liiketoimintajohtajan kanssa, joissa keskusteltiin oppaan sisällöstä ja kuinka sen tulisi ohjata uusia työntekijöitä aloittaessaan työt yrityksessä. Liiketoimintajohtajan kanssa käytiin läpi jokaisessa tapaamisessa Lean-ajattelua ja sen mahdollisia vaikutuksia liiketoiminnan ohjaamiseen. Ensimmäisten tapaamisten myötä saatiin kuva siitä, mihin suuntaan työtä lähdetään rakentamaan ja kuinka loput haastattelut muodostetaan. Alustavissa tapaamisissa liiketoimintajohtajan kanssa päätettiin tuleviin haastatteluihin sopivat henkilöt. Oppaan sisältötavoitteet alkoivat muodostumaan työn laatijalle alustavien tapaamisten myötä ja näin saatiin myös muodostettua kysymykset tuleviin haastatteluihin. Haastattelujen tueksi oppaan laatija sai käyttöönsä asiakirjoja yrityksestä, kuten laatujärjestelmän. Oppaan toiminnan kuvailemiseen käytettiin laatujärjestelmästä saatua tekstiä kuvailemaan yrityksen toimintaa, arvoja ja Lean-ajattelua.

5.1 Haastattelu

Empiirinen aineisto hankittiin haastattelemalla neljää Restok Oy:n toimihenkilöä. Onnistuneiden haastattelujen johdosta työ saatiin ohjattua tavoiteltuun lopputulokseen, sekä oppaaseen löydettiin yrityksen kannalta tärkeimmät asiat haastattelemalla laajasti eri toimihenkilöitä. Työn lopputuloksen ja onnistumisen kannalta henkilöhaastattelujen tärkeys korostui erityisen paljon. Haastattelujen tukena käytettiin myös yrityksestä saatuja asiakirjoja, kuten laatujärjestelmää. Haastattelut tehtiin helmikuussa 2017.

5.1.1 Haastateltavat henkilöt

Haastateltavat henkilöt olivat Restok Oy:n toimihenkilöitä, kuten liiketoimintajohtaja, projektisihteeri, vastaava työnjohtaja ja projekti-insinööri. Työn lähtökohdat saatiin ennen työn aloittamista Restok Oy:n toimitusjohtajalta, mutta tässä vaiheessa ei ollut vielä selvää minkälainen työn lopputuloksen tulisi tarkalleen olla. Toimihenkilöiden laaja-alainen haastatteleminen antoi laajan perspektiivin siitä, kuinka eri asemassa olevat henkilöt näkevät asiat liittyen perehdytykseen ja kriittisiin asioihin töiden aloittamisessa. Jokainen haastateltava osasi tuoda oman näkökulman siitä, kuinka perehdytys tulisi suorittaa toimenkuvasta riippuen. Työn lopputuloksen kannalta haastattelut olivat yhteisiä sen perusteella, mitä oppaan tulisi sisältää ja mitkä asiat vaativat opastusta uusille työntekijöille.

5.1.2 Haastattelujen sisältö

Haastattelujen tavoite oli saada näkökulmia eri toimenkuvissa työskenteleviltä henkilöiltä, kuinka helpottaa uuden työntekijän aloittamista Restok Oy:ssä. Haastattelun edetessä kysyttiin myös, mitkä asiat vaativat parannusta liittyen yleiseen perehdytykseen. Haastatteluista saamien vastausten perusteella luotiin kokonaiskuva siitä, mitä yleisen perehdytyksen tulisi pitää sisällään. Haastattelut muodostuivat usein palautteen annoksi keskustelujen edetessä, jotka välitettiin eteenpäin Restok Oy:n johtohenkilöille.

Kysymykset laadittiin henkilön toimenkuvan mukaan. Ensimmäisen osion kysymyksillä oli tarkoitus selvittää Restok Oy:n toimintatapoja ja yrityskulttuuria.

Haastattelun ensimmäinen osio oli jaettu seuraavasti:

- Miten Restok Oy:n työkuultuuri eroaa muista rakennusliikkeistä?
- Onko toimintatavoissa eroavaisuuksia, jotka ovat Restok Oy:n etuja?
- Onko Restok Oy:n toimintatavoista mitään erityismainintoja?

Haastattelun toisen osion tarkoituksena oli aloittaa keskustelu perehdytykseen liittyen ja kartoittaa mahdollisia epäkohtia koskien yleistä perehdytystä.

Haastattelun toinen osio muodostui yhdestä kysymyksestä seuraavasti:

- Miten toteuttaisit yleisen perehdytyksen, kun aloitat työt Restok Oy:ssa esim. perehdytyksen toteutus uudelle työnjohtajalle?

Kolmannessa osiossa selvitettiin, mitä yrityksen sisäiset järjestelmät pitävät sisällä ja mitä työkaluja uudet työntekijät tarvitsevat aloittaessaan työt Restok Oy:ssa.

Haastattelun kolmannen osion kysymykset sekä ydinkysymysten jatkokysymykset muodostuivat seuraavasti:

- Mistä löytyvät työkalut työn aloittamiseen?
- Mitkä ovat tärkeimmät työhön liittyvät asiakirjat?
 - Minkälaista ohjeistusta pilvestä löytyy?

Työn alussa selvisi yrityksessä olevan käytössä ilmoitustaulumenetelmä, joka ohjaa päivittäistä työn tekemistä työmailla. Menetelmä on lähtöisin Last Planner -menetelmästä. Neljännen osion kysymyksen tarkoitus oli selvittää ilmoitustaulun toimivuus ja kuinka sitä käytetään jokapäiväisessä työn ohjauksessa.

Seuraavassa neljännen osion kysymys ja sen jatkokysymys:

- Työmaalla on käytössä ilmoitustaulu. Mitä ja miksi sitä käytetään?
 - Kauanko olet käyttänyt menetelmää?

Viidennessä osiossa selvitettiin Restok Oy:n sääntöihin liittyviä asioita. Restok Oy:n työmaat voivat sijaita alueilla, joilla työtä ohjaavien henkilöiden tulee ottaa huomioon paljon erillaisia asioita, kuten aikataulut, julkisten tilojen säännöt ja toimintatavat. Kysymyksen oli tarkoitus avata, mitä erityistoimenpiteitä uuden työntekijän pitää ottaa huomioon jokaisella Restok Oy:n työmaalla.

Seuraavassa viidennen osion kysymys:

- Kriittisimmät säännöt, jotka tulisi ottaa huomioon Restok Oy:n työmailla?

Kuudennessa osiossa selvitettiin, mitä asioita työmaaperehdytyksessä käydään läpi ja varmistettiin, mitkä asiat kannattaa jättää pois liittyen yleiseen perehdytykseen. Osiossa selvitettiin myös, mitä turvallisuus asioita Restok Oy:n työmaaperehdytyksessä käydään läpi ja minkälaisia asiakirjoja yrityksellä on käytössä.

Seuraavassa kuudennen osion kysymykset:

- Onko työmaaperehdytyksessä jokin asialista, joka käydään läpi työmaalle tullessa?
- Mitä turvallisuus asioita käydään läpi työmaalla?

Viimeisessä eli seitsemännessä osiossa selvitettiin, ketkä ovat Restok Oy:n tärkeimmät yhteys- ja tukihenkilöt. Tarkoitus oli saada aikaan keskustelua siitä, mitä asioita keneltäkin henkilöltä tulee selvittää aloittaessaan työt Restok Oy:ssa. Samalla kysyttiin työsuojeluasioihin liittyviä kysymyksiä.

Viimeisen osion kysymys ja sen jatkokysymykset:

- Tärkeimmät yhteys- ja tukihenkilöt Restok Oy:ssa?
 - Kuka on työsuojeluvaltuutettu?
 - Kuka on työsuojelupäällikkö?

5.1.3 Haastattelujen toteutustapa

Haastattelut toteutettiin Restok Oy:n tiloissa, työmailla sekä puhelinhaastatteluina. Tarkentavia kysymyksiä lähetettiin sähköpostitse haastattelujen jälkeen tarkennukseksi epäselvissä asioissa. Kysymyksiä oli luotu valmiiksi, mutta jokaisessa haastattelussa pyrittiin saamaan keskustelua oppaaseen liittyvistä asioista. Kysymyksien tarkoitus oli lähinnä ohjata haastattelut oikeaan suuntaan ja aiheuttaa rakentavia keskusteluja. Haastatteluissa ei myöskään noudatettu järjestelmällisesti yhtä haastattelurunkoa, vaan kysymyksiä muutettiin hieman työkuvaan mukaan. Työn edetessä haastateltavien henkilöiden määrä lisääntyi yhdellä henkilöllä. Haastattelujen myötä selvisi, että työhön tulisi löytää vasta aloittanut henkilö, joka olisi perillä yritykseen perehtymisen epäkohdista ja parannettavista asioista. Viimeinen haastateltava henkilö oli projekti-insinööri, jolta saatiin ajankohtainen informaatio perehdytyksen tilasta. Viimeisenä haastateltavana ollut projekti-insinööri oli ehtinyt olla yrityksessä vasta kuukauden haastattelupäivään mennessä. Haastatteluissa esille tulleita asioita käydään läpi luvussa 6.

5.1.4 Asiakirja-aineisto

Työssä käytettiin yrityksestä saatua laatujärjestelmää yrityksen toimintafilosofian, arvojen ja Lean-ajattelun kuvailemisessa. Lean-ajatteluun perehdyttiin myös syvemmin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Laatujärjestelmästä saatu teksti kertoo pääpiirteittäin yrityksen toiminnasta ja tiivistetysti siitä, mitä uuden työntekijän tulisi tietää yrityksestä aloittaessaan työt. Teksti ei varsinaisesti auta työntekijää aloittamaan töitä, vaan tarkoitus on kertoa yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista.

Laatukäsikirjassa on kuvailtu laatutoiminnan kokonaisuus, jota käytetään myös oppaassa hyväksi. Laatukäsikirjassa selvitetään miten Restok Oy varmistaa, että koko yrityksen toiminta saadaan vastaamaan yleisiä ja projektikohtaisia laatuvaatimuksia. Laatuun liittyvät asiat tuodaan oppaassa lyhyesti, sekä hyvin tiivistetysti esille, mutta kuitenkin niin, että uusi työntekijä sisäistää hyvän laadun merkityksen Restok Oy:ssa.

Laatujärjestelmään tutustuminen oli tärkeä osa koko työtä, koska laatujärjestelmä antoi kuvan Restok Oy:sta myös työn laatijalle. Laatujärjestelmään tutustuminen ja sen sisäistäminen oli tärkeää myös haastattelujen laatimisen kannalta.

6 Työhön perehdytys Restok Oy:ssa

6.1 Nykytilanne

Yrityksen toiminnasta on laadittuna laatujärjestelmä, jonka tarkoituksena on kuvata ja selvittää henkilöstölle, alihankkijoille ja asiakkaille Restok Oy:n laatutoiminnan kokonaisuutta. Laatukäsikirjassa selvitetään, miten Restok Oy varmistaa, että yrityksen toiminta saadaan vastaamaan yleisiä ja erityisiä projektikohtaisia laatuvaatimuksia. Tavoitteena on varmistaa, että projektien toteutus vastaa sekä asiakkaan että loppukäyttäjän odotuksia. Lisäksi laatujärjestelmän avulla on tarkoitus lisätä palveluiden tasalaatuisuutta ja jatkuvasti kehittyvän asiakaskokemuksen. Laatujärjestelmä koostuu laatukäsikirjasta, työntekijöiden perehdytysoppaasta, työmaakansiosta, projektikansiosta ja työmaan luovutusaineistosta. Kuvassa 10 näkyy Restok Oy:n laatujärjestelmän sisältö.

SISÄLLYS

1	YLEISTÄ.....	4
2	LAATUJÄRJESTELMÄ.....	5
2.1	Työntekijöiden perehdytysopas.....	5
2.2	Työmaakansio.....	6
2.3	Projektikansio.....	6
2.4	Työmaan luovutusaineisto.....	7
2.5	Työmaan laatusuunnitelma.....	7
2.6	Työvaiheiden suunnittelu.....	7
2.7	Henkilöstö.....	8
2.8	Laadun seuranta ja laatupoikkeamiin puuttuminen.....	8
2.8.1	Työmaan siisteys.....	9

LIITTEET

- Työmaakansion kansilehti
- Projektikansion kansilehti
- Tarkastusasiakirjakansion kansilehti

Kuva 10. Nykyisen laatujärjestelmän sisällysluettelo.

Restok Oy:ssa töiden aloittamisen yhteydessä uuden toimihenkilön tulee hankkia tarpeelliset työkalut töiden aloittamiseen. Ennen töiden aloittamista työntekijän tulee hoitaa ohjelmien käyttöoikeuksien hankkiminen, osto-oikeuksien hyväksyttäminen toimittajille, teknisentuen kautta hankitut järjestelmät, kännykkäliittymien hankkiminen, työsuojituksen tekeminen, sisäisiin prosesseihin tutustuminen ja tarvittavien laitteiden hankkiminen. Työntekijä joutuu erikseen selvittämään, mistä löytää minkäkin asian ja kenen kautta se tulisi hoitaa. Haastatteluja tehdessä selvisi, että uudella työntekijällä voi mennä kuukausiakin ennen kuin hän on saanut hoidettua kaikki tarvittavat vaiheet päästäkseen aloittamaan itse työt.

6.2 Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysoppaan sisällöstä oli tarkoitus tehdä yksinkertainen kokonaisuus, joka tulisi olla uudelle työntekijälle helposti luettava ja sisäistettävä. Sisällöltään oppaassa tuli ottaa huomioon asiat, jotka Restok Oy:ssa nähtiin tärkeinä mainita uudelle toimihenkilölle, ja ennen kaikkea olla apuväline töiden aloittamisessa. Perehdytysoppaan lopullisesta pituudesta tulikin neljän sivun mittainen sisältäen toimintamallin. Perehdytysoppaan sisältö pitää sisällään yleiskuvauksen yrityksestä, minkälaisen työympäristön Restok Oy tarjoaa työntekijälle, Lean-periaatteen lyhykäisyydessään, Restok Oy:ta ohjaavat arvot, toimintamallin-oppaan ja Restok Oy:n organisaation esittelyn.

6.3 Pohdintaa oppaan kehittämisestä

Oppaasta pyrittiin luomaan yksinkertainen kokonaisuus. Työ tuli suorittaa opinnäytetyön aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyön rajallisen aikataulun ja yksinkertaisen kokonaisuuden vuoksi työtä rajattiin suhteellisen paljon. Sisällöllisesti oppaasta jätettiin paljon potentiaalisia asioita pois, mutta toisaalta yksinkertainen kokonaisuus helpottaa uuden työntekijän perehtymistä oppaan sisältöön ja asioiden sisäistämistä. Opinnäytetyötä tehdessä heräsi ajatuksia asioista, joita työhön olisi voinut vielä lisätä. Tässä osiossa käydään läpi asiat ja aiheet, jota laajempi kokonaisuus voisi pitää sisällään. Listattuna on aiheita, jotka on ilmoitettu laatuajankäytössä, mutta pyrkimyksenä on ollut listata potentiaallisimmat aiheet laajempaan oppaaseen. Esimerkkeinä luetellaan asiat, jotka ovat jääneet kokonaan pois oppaasta tai asiasta ei ole minkäänlaista mainintaa.

Oppaassa ei mainita keskeisiä asioita työnantajalle liittyvistä lainsäädännöllisistä asioista, kuten työturvallisuudesta, työsuojelusta, työterveydestä, työajoista, työtapaturmista eikä työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta. Lainsäädännöllisillä viittauksilla voisi painottaa asioiden tärkeyttä joissakin tilanteissa. Työ- ja virkaehtosopimuksiin viittaukset toimivat myös työnantajan näkökulmasta painottamaan tiettyjä asioita liityen palkkoihin, työaikoihin ja lomiin sekä sovellettavan työehtosopimuksen nimen maininta. Työnantajilla ja työntekijäjärjestöillä on keskinäiset työehtosopimukset, joita noudattaa.

Yrityksen organisaatiota ja työterveydenhuoltoa koskien mahdollisia oppaassa mainittavia asioita olisi:

- Työsuojeluorganisaation henkilöt
 - luottamushenkilöt
 - työsuojelupäälliköt
 - työsuojeluvaltuutettu
- Työterveyshuollon palvelut
- Terveystarkastuksien pitäminen työntekijöille

Palkkoihin, työaikoihin ja työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat:

- Palkka, palkan määräytyminen ja palkanmaksu
- Lisät, lomarahat, sairausajan palkka, matkakulut ja luontaisedut
- Työajat, ylityöt, työssä pidettävien taukojen pituudet ja täsmällisyyden merkitys
- Lomista ja poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen

Työpaikan tiloihin, työskentely-ympäristöön ja työturvallisuuteen liittyvät asiat:

- Työpaikan tai pääkonttorin sijainti tarkalleen (karttakuva)
- Kulunvalvonta ja tarvittavien avaimien hankkiminen
- Ympäristöasiat ja jätehuolto
- Töiden mahdollisista yleisistä vaaroista ilmoittaminen
- Lakisääteisen tapaturma- ja työtapaturmavakuutuksen ilmoittaminen
- Työsuojelun toimintaohjelma
- Kaikkien tarvittavien yhteyshenkilöiden ilmoittaminen hätätilanteessa

Työsuhde-etuihin liittyvät asiat:

- Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet
- Mahdollisista koulutusmahdollisuuksista ilmoittaminen
- Muut henkilöstöedut

Muita mainittavia asioita

- Ilmoitustaulumenetelmän esittely
- Vakuutusasiat
- Yrityksen tapa lisätä työ- ja toimintakyvyn ylläpitoa

7 Kehitysehdotuksia

Haastattelututkimuksen aikana käytiin eri toimihenkilöiden kanssa pitkiäkin keskusteluja, joissa ilmeni mainittavan arvoisia asioita työntekijälle jo perehdytysvaiheessa. Haas-

tatteluissa nousi myös esille asioita liittyen yleisesti työhön Restok Oy:ssa. Tässä luvussa käydään haastatteluissa nousseet muut asiat läpi.

Perehdytyksen kehittämiseen liittyen selvisi, että toimihenkilöiden tulee täyttää tuntilistat kerran viikossa, kun taas useissa rakennusliikkeissä toimihenkilöt täyttävät tuntilistat kerran kuukaudessa. Toisesta rakennusliikkeestä tulevalle voi tulla yllätyksenä tuntilistojen täyttämisen määrä ja se olisi hyvä tulla ilmi jo aikasessa vaiheessa. Tuntilistojen täyttämiseen liittyen heräsi myös kysymykset, mihin ja miten ne tulisi täyttää.

Haastateltaessa Restok Oy:n vasta aloittanutta projekti-insinööriä selvisi, että kilometrikorvauksien laskennassa voisi olla tarkemmat ohjeet, kuinka ne tulisi laskea. Alla on esiteltynä kysymykset, jotka nousivat esille haastattelussa:

- Lasketaanko kilometrikorvaukset konttorin vai työmaan sijainnin mukaan?
- Ovatko kilometrikorvaukset verottomia vai vaihtelevatko ne työmaittain?
- Epäselvää oli myös mihin kilometrikorvaukset tulisi merkata.

Kilometrikorvausten laskenta tulisi käydä läpi jo hyvissä ajoin ennen töiden aloittamista perehdytysvaiheessa, koska aihe koskee kaikkia työntekijöitä ja sen tulisi jokainen tekemään. Työterveyshuollosta ei haastattelujen mukaan löytynyt missään mainintaa. Työterveyshuollon ja muiden työelämäpalvelujen yhteystiedot voisi tuoda esille jo perehdytysoppaassa. Oppaan yksi kehitysehdotus olikin mainita työterveyshuolto ja se tuli myös haastatteluissa esille. Vastaavan mestarin parannusehdotus oli vaihtaa tabletti ja kannettava tietokone yhteen tablettinäppäimistöyhdistelmään, jolloin työnjohtaja selviäisi yhdellä tietokoneella ilman, että joutuu jakamaan tietoja kahden koneen välillä.

Kehitysehdotuksia tuli haastatteluissa ilmi muutamia, mutta myös positiivista palautetta tuli yrityksen sisäisestä byrokratiasta, työntekijöiden whatsapp-ryhmästä sekä dropbox-palvelusta. Whatsapp-ryhmä toimii vaivattomana ja helppona tiedonvälityskanavana, jonka kautta Restok Oy:n toimihenkilöt voivat jakaa tietoa ja kuulumisia toisillensa. Pilvipalvelu dropbox:sta löytyy Restok Oy:n työmaakansio, joka käsittää kaiken informaation työmaista sekä kaikki tarvittavat asiakirjat, lomakepohjat ja piirrustukset. Dropbox-palvelu sai myös hyvää palautetta sen helpposta käytettävyydestä sekä yksinkertaisesta

rakenteesta. Kaikkien työmaiden löytyminen palvelusta antaa uudelle työntekijälle pohjan omaan tekemiseen, jos sille on tarvetta.

8 Johtopäätökset ja yhteenveto

Restok Oy:lla on olemassa laatujärjestelmä, mutta uusille toimihenkilöille töiden aloittamista tukeva sekä yrityksen toimintaa kuvaava yksinkertainen opas puuttui. Tavoitteena oli luoda opas toimintamallilla Restok Oy:lle yleiseen perehdytykseen. Oppaan tarkoitus on kertoa lyhyesti yrityksestä sekä sisältää toimintaoppaan töiden aloittamiseen. Työn kuluessa selvisi, että työhön opastus Restok Oy:ssa oli monimutkainen prosessi kokonaisuudessaan ja se vaati selkeämpää toimintamallia uusille toimihenki-

löille. Tärkeää oli selvittää, mitä toimintamallin tulisi pitää sisällään ja miten sen tulisi palvella uutta työntekijää aloittaessaan työt Restok Oy:ssä. Työkalut oppaan laatimiseen vaati Restok Oy:n eri toimihenkilöiden haastattelemista ja ongelmakohtien kartoittamista.

Sisällöltään toimivasta oppaasta uuden työntekijän on vaivatonta hakea tiedot, kuten kuka on yhteyshenkilö työsopimuksen tekemisessä aina osto-oikeuksien myöntäjään saakka. Opas tekee sekä uusien työntekijöiden, että yrityksessä jo työskentelevien työntekijöiden työn helpoksi. Selkeä lista näyttää uudelle työntekijälle tärkeysjärjestyksessä, mitä asioita tarvitset ja kuka on henkilö, jolta kyseiset asiat löydät. Yrityksessä jo työskentelevien toimihenkilöiden ei tarvitse erikseen avustaa uutta työntekijää, koska tarvittavat toimintaohjeet ovat ilmoitettu oppaassa. Työn edetessä päätettiin, että työ suunnataan toimihenkilöille ja jatkossa samanlaisen oppaan luominen kaikille työntekijöille on mahdollista. Opinnäytetyön rajallinen aikataulu myös rajoitti laajemman oppaan luomista.

Ensimmäisenä oli tutustuttava kirjallisuustutkimuksen avulla laadunhallintaan sekä toimintajärjestelmien rakenteeseen, jotta pystyttiin luomaan toimiva kokonaisuus. Lean-ajattelua ja työhön opastusta tutkittiin laajasti, jota käytiin läpi myös tapaamisissa. Tässä työssä oli hyvin tärkeää ymmärtää eettisen johtamisen periaatteet ja siihen olikin hyvä tutustua kirjallisuustutkimusta tehdessä. Kirjallisuustutkimuksen avulla selvitettiin kokonaisuudessaan, mitä uuden työntekijän olisi hyvä tietää perehdyttämisestä, johtamisesta, laadusta sekä Lean-ajattelusta.

Ensimmäiset askeleet koko työlle oli tutustua internet-sivujen kautta yritykseen. Yrityksen internet-sivuja tutkimalla saatiin lopulliseen työhön kuvailtua yrityksen toiminnan lähtökohtia, arvoja ja koko organisaation rakennetta. Hyvät lähtötiedot oppaan rakentamiseen sekä laajempi kuvaus yrityksen toiminnasta saatiin käymällä läpi yrityksen laatujärjestelmä.

Haastatteleamalla Restok Oy:n työntekijöitä saatiin selville, mitä oppaan tulisi pitää sisällään ja kuinka sen tulisi ohjata uusia työntekijöitä Restok Oy:n toimintaan mukaan. Yrityksen toimintatavoista saatiin myös tarkempaa tietoa haastatteleamalla toimihenkilöitä, jotka työskentelivät sekä työmaalla että toimistolla. Haastattelujen avulla saatiin kartoitettua puutteita liittyen perehdytykseen, joista raportoitiin sähköpostitse lähettämällä haastattelut eteenpäin yrityksen johdolle.

Oppaasta luotiin yksinkertainen rakenne, jonka tulisi toimia informatiivisena pakettina kuvaamaan yrityksen toimintaa, nopeuttamaan perehdytystä prosessina sekä helpottavana työkaluna töiden aloittamisessa. Sisältö auttaa sisäistämään yrityksen arvoja sekä Lean-ajattelua. Opas voidaan myös antaa uudelle työnhakijalle helpottamaan päätöksen tekemistä, koska oppassa kerrotaan yrityksen toimintatavoista ja arvoista. Tulevaisuudessa perehdytysoppaan sisältöä on helppo muokata sekä lisätä sen yksinkertaisen rakenteen vuoksi.

Lähteet

- 1 Työhön perehtyminen ja opastus. 2009. PDF –julkaisu. Työturvallisuuskeskus. <www.ttk.fi>. Luettu: 21.2.2017
- 2 Työhön perehtyminen ja opastus. 2017. Verkkodokumentti. Työturvallisuuskeskus. <[http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus)>. Luettu 28.2.2017
- 3 Työturvallisuus. 2017. Verkkodokumentti. Finlex. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>>. Luettu: 10.3.2017
- 4 Esa Lahtinen. 2015. Lean-johtaminen. Verkkodokumentti. <<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/09/07/lean-johtaminen-avain-parempaan-tuottavuuteen-ja-tehokkuuteen/>>. Luettu: 12.3.2017
- 5 Lauri Merikallio. 2013. Lean-ajattelua. Verkkodokumentti. <<http://lci.fi/wp-content/uploads/2015/05/Lean-ajattelua-rakennusallalla.pdf>> Luettu: 14.3.2017
- 6 Last Planner –tutannonohjaus rakennustyömaalla, 2003. Verkkodokumentti. <<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2003/T2197.pdf>>. Luettu: 15.3.2017
- 7 Talonrakennusteollisuus ry. 2017. Rakennustöiden laatu 2017. Rakennustieto Oy. Luettu: 25.4.2017
- 8 Restok Oy. 2017. Laatujärjestelmä. PDF –julkaisu. Restok Oy. Luettu: 25.4.2017
- 9 Päivi Rauramo. 2017. Esimiesten perehdyttäminen. PDF- julkaisu. Työturvallisuuskeskus. <http://www.akava.fi/files/19576/Esimiesten_perehdyttaminen_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi_netiti.pdf>. Luettu: 18.3.2017
- 10 Siiki Pertti. 2006. Uusi työsuojelun yhteistoiminta ja työturvallisuus. Edita Publishing Oy. Luettu. 25.4.2017
- 11 Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita Oy. Luettu: 25.4.2017
- 12 Kangas, P. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus, Nykypaino Oy. Luettu: 25.4.2017
- 13 Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus. Luettu: 25.4.2017

- 14 Juuti & Vuorela. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus.
Luettu: 25.4.2017
- 15 Finanssialan Keskusliitto. 2008. Laatukäsikirjan laatimismalli. Verkkosivu.
<http://www.finanssiala.fi/vahingontorjunta/dokumentit/ISO_9001_2008_Laatukasikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf>. Luettu: 20.3.2017
- 16 Laatuakatemia. 2010. Laatu-käsite ja tehtävät. Verkkosivu.
<<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm>>. Luettu. 23.3.2017
- 17 Työhyvinvoinnin tekijät. 2017. Docendum. Verkkosivu.
<<http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>>. Luettu: 26.3.2017
- 18 Lean Construction Instituuttio. 2015. Lean Construction. 2015. Verkkosivu.
<<http://lci.fi/blog/tag/last-planner/>>. Luettu: 27.3.2017

Perehdytysopas

Restok Oy:n perehdytysopas

Restok Oy on 2009 perustettu korjausrakentamiseen erikoistunut helsinkiläinen rakennusliike. Yritys tekee peruskorjaukset, remontit, käyttötarkoitusten muutostyöt, sisustusremontit ja saneeraukset kuten vahinkosaneeraukset. Työkohteet sijaitsevat yleisesti ympäri pääkaupunkiseutua pienistä kahviloista isoihin kaupakeskuksiin. Toiminta perustuu aina asiakkaiden tarpeisiin ja yrityksen toiminta pohjautuu LEAN-periaatteisiin, jota on tarkoitus kehittää jatkuvasti yrityksen toimintatapoihin.

Restok Oy työntekijälle

Restok Oy:n tavoite on taata työntekijöilleen työilmapiirin, jossa kaikki viihtyvät ja haluavat työskennellä. Kaikki työntekijät ovat saman arvoisia ja pyrkimys on välttää turha pyrokratia. Kommunikoiminen yrityksen eri työntekijöiden välillä tulee olla helppoa toimitusjohtajasta rakennusmieheen. Panostamme projekteissamme erityisesti työntekijöidemme ja alihankkijoidemme osallistamiseen ja hyvän yhteistyöilmapiirin saavuttamista koko projektiryhmässä.

Yleistä

Työt Restok Oy:ssa tulee aina tehdä yleisten työturvallisuus sääntöjen mukaan. Työmaiden säännöt ja aikataulut riippuvat usein tilaajasta ja työkohteesta, koska usein tilat ovat käytössä myös remontin aikana. Restok Oy:n toimintatavat ovat kehitetty sellaiseksi, että kiinteistöjen muut käyttäjät voivat toimia mahdollisimman häiriöttömästi. Tiedotus ja avoin kommunikaatio ovat avainasemassa lähes jokaisessa kohteessa.

Kohteiden laadukas lopputulos on Restok Oy:n tärkeimpiä elementtejä. Laatu rakennustyömaalla ei ole pelkästään hyvin valmistunut lopputuote vaan koko prosessi työmaan aloituksesta työmaan valmistumiseen. Työmaan aikana on pystyttävä valvomaan aikataulujen toteutumista, rakentamisen laadun pysymistä vaaditulla tasolla, kustannusten pysymistä hallinnassa sekä rakentamisen tulee olla suunnitellulla tasolla.

Tässä perehdytysoppaassa on kerrottu seuraavat asiat:

- LEAN-periaate,

- Restok Oy:ta ohjaavat arvot,
- toimintamallin/oppaan, mitä tarvitset kun tulet meille töihin ja mistä minäkin asian löydät,
- sekä Restok Oy:n organisaatio.

Tarkoitus on helpottaa uuden työntekijän astumista yritykseen ja antaa avaimet aloittaa työt.

LEAN-periaate ja toimintaamme ohjaavat arvot ovat:

Lean-ajattelu on osa Restok Oy:a

Lean-periaate on keskeinen osa Restok Oy:n toimintamallia ja toimintakulttuuria. Lean on johtamisfilosofia, joka koskee koko organisaatiota. Toiminta on laaja-alaista muutosprosessia, jossa edetään pienin askelin, mutta ajatuksena on tuotannon jatkuva parantaminen ja edistyneempi tapa toimia. Lean-toiminnan visiot, jotka jokaisen työntekijän tulisi sisäistää ovat: nollavirhe eli erinomainen lopputulos, asiakkaalle aina 100%:n työpanos prosessin aikana ja joustavuus prosessissa. Otamme työntekijät mukaan jatkuvaan parantamiseen, jolla saadaan pidettyä koko yhteisö samalla viivalla ja koko organisaatiolla on yhteneväiset tavoitteet.

Laatu

Laatu syntyy, kun oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Meille laatu tarkoittaa asiansa osaavia ja motivoituneita tekijöitä, tekemässä työtä turvallisesti, asianmukaisella kalustolla – ja hyvin johdetusti.

Kunnia

Palvelu ja ammattitaito ovat meille kunnia-asioita. Palvelemme kuuntelemalla toiveita ja ymmärtämällä tarpeita. Ammattitaitoamme on muuttava asiakkaan tavoite tekemiseksi, jolla saavutetaan haluttu lopputulos.

Luotettavuus

Tapamme on hoitaa sovitut asiat ja yrityksen velvoitteet ajallaan. Se tarkoittaa myös kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin ja aikatauluihin – nopeasti ja ketterästi.

Toimintamalli/opas ennen töiden aloittamista

Oppaan tarkoitus on antaa avaimet töiden aloittamiseen kaikille uusille toimihenkilöille Restok Oy:ssä. Tässä vaiheittain opastus, sekä jokaisen vaiheen yhteyshenkilö ja yhteystiedot.

<u>Vaiheet:</u>	<u>Mitä?</u>	<u>Vastuu/yhteyshenkilö</u>	<u>Puhelinnumero ja sähköposti</u>
1 <input type="checkbox"/>	Työsopimuksen tekeminen	Anu Hyppönen laatii yhdessä työntekijän kanssa ja Pekka Vaitti allekirjoittaa	Anu: 0405516565, anu.hypponen@restok.fi Pekka: 0503544112, pekka.vaitti@restok.fi
1.1 <input type="checkbox"/>	Restokin omien sisäisten prosessien (eli tuntiappujen, laskutus- ja prosessitapojen) läpikäyminen ja opastus	Anu Hyppönen	Anu: 0405516565, anu.hypponen@restok.fi
2 <input type="checkbox"/>	Puhelin, tietokone, hardware, ym.	Anu Hyppönen lisää osto-oikeuden Giganttiin	Anu: 0405516565, anu.hypponen@restok.fi
2.1 <input type="checkbox"/>	Kännykkäliittymän siirto Restok Oy:lle	Anu Hyppönen antaa Soneralle luvan siirtää liittymän, jolloin työntekijä itse asioi Soneran liikkeessä ja toimittaa valtakirjan siirron Soneralle	Anu: 0405516565, anu.hypponen@restok.fi
3 <input type="checkbox"/>	Tekninentuki. (Hoitaa yhteydet, asennukset, sähköpostit, softwaret, ym. Työntekijä soittaa itse ja sopii)	Matti Siika, MS Data-palvelut	Matti: 0500463468, matti.siika@msdp.fi
4.1 <input type="checkbox"/>	Käyttöoikeudet ohjelmiin: - Jydacom - Dropbox (Kaikki ohjeistukset löytyvät pilvestä, sekä asiakirjapohjat jotka on helppo täyttää oman työmaan mukaiseksi)	Pekka Vaitti	Pekka: 0503544112, pekka.vaitti@restok.fi
4.2 <input type="checkbox"/>	Käyttöoikeudet ohjelmiin: - Site Manager (perehdytysjärjestelmä jossa tehdään perehdytykset, TR-mittaukset, tilaajavastuuasiat, verotukselliset asiat) - Tilaajavastuu.fi - Easypark	Anu Hyppönen	Anu: 0405516565, anu.hypponen@restok.fi
5 <input type="checkbox"/>	Osto-oikeuksien lisäys toimittajille: - Rautakesko - RTV - Würth - Rautia Malmi - Stark - Hilti - Verkkokauppa.com	Anu Hyppönen	Anu: 0405516565, anu.hypponen@restok.fi

Organisaatio



PEKKA VAITTI

Toimitusjohtaja, osakas

puh. 050 354 4112
pekka.vaitti(at)restok.fi



JOUNI JÄRVENPÄÄ

Liiketoimintajohtaja, osakas

puh. 050 553 5861
jouni.jarvenpaa(at)restok.fi



JARNO KINNUNEN

Työpäällikkö, osakas

puh. 0400 409 260
jarno.kinnunen(at)restok.fi



JUKKA NEVANPERÄ

Vastaava työnjohtaja

puh. 044 338 7645
jukka.nevanpera(at)restok.fi



EERO MERIÖ

Projekti-insinööri

puh. 045 650 1249
eero.merio(at)restok.fi



SAMULI TURUNEN

Projekti-insinööri

puh. 050 374 7518
samuli.turunen(at)restok.fi



**PIRKKA
BJÖRKROTH**

Työmaapäällikkö

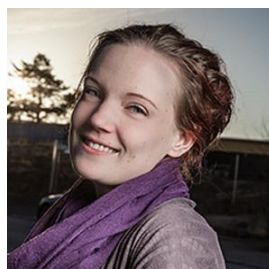
puh. 040 140 8030
pirkka.bjorkroth(at)restok.fi



ANU HYPPÖNEN

Projektisihteeri

puh. 040 551 6565
anu.hypponen(at)restok.fi



EVE REPO

Laskutus ym. asiat

puh. 050 346 1586
eve.repo(at)restok.fi

Vastaavan työnjohtajan ja projekti-insinöörin haastattelut

Jukan (vastaava työnjohtaja) haastattelu:

1.1 Miten Restok Oy:n työkuultuuri eroaa muista rakennusliikkeistä? Onko eroavaisuuksia toimintatavoissa, jotka ovat Restok Oy:n etuja?

- Restok Oy:n kaikki työntekijät ovat saman arvoisia ja ns. tittleitä yrityksessä ei ole. Pomo työntekijä asetelmaa Restok Oy:ssä ei ole havaittavissa. Kommunikoiminen yrityksen eri työntekijöiden välillä on erittäin helppoa toimitusjohtajasta rakennusmieheen. Tieto kulkee ilman minkäänlaista byrokratiaa. Asiat voidaan tuoda esille kaikille talon työntekijöille.

1.2 Onko mitään erityismainintoja Restok Oy:stä?

- Kun hoidat työsi hyvin, niin työntekijöillä on täysin vapaat kädet tehdä asioita ilman, että jokaiseen asiaan puututaan ja ollaan avoimia uusille työtavoille. Työntekijöille annetaan työrauha työnteon suhteen. Tiedetyt normit on jätetty kokonaan pois, jotta työntekijöillä on vapaus toteuttaa työt omalla parhaalla tavalla. Oman mielipiteen esille tuontia ei tarvitse yrityksessä pelätä.

2.1 Miten sinä toteuttaisit yleisen perehdytyksen, kun aloitat työt Restok Oy:ssä? Esim. perehdytys uudelle työnjohtajalle?

- Siinä tulisi ilmoittaa henkilöt joilta saadaan salasanat, kuka tekee laitehankinnat, jne. Kuka organisoii tällaiset asiat yrityksessä. (Samuliilla oli hyvin haastavaa tietotekninen puoli, kun aloitti työt. Restok Oy:n verkossa ollut jotain häiriötä)

Minimoidaan perehdytykseen astumisen vaikeus ohjeistamalla kaikki tarvittavat henkilöt ja ulkoistetut yritykset. Lista mitä tarvitsee kun tulee töihin ja mistä minkäkin asian saa!!!

3.1 Mistä löytyy työkalut työn aloittamiseen? Tärkeimmät asiakirjat?

- Jokainen työntekijä pääsee Restok Oy:n pilveen, josta löytyy kaikkien työmaiden tiedot sekä asiakirjat. Pohjat ovat samat jokaisella työmaalla ja jokaiselle työmaalle työntekijöillä on pääsy.

3.1.1 Minkälaista ohjeistusta pilvestä löytyy?

- Kaikki ohjeistukset löytyvät pilvestä, sekä asiakirjapohjat jotka on helppo täyttää oman työmaan mukaiseksi.

4.1 Työmaalla on käytössä ilmoitustaulu. Mitä ja miksi sitä käytetään?

- Siinä on jaettu työmaat, työntekijät ja työtehtävät. Jokaiselle henkilölle on jaettu Post-it lappu. Taululta näkee joka aamu työmaan vahvuuden ja työtehtävän. Tämä helpottaa tehtävän antoa seuraavana päivänä ja työnjakoa. Joka aamu klo. 7.00 kaikki työntekijät kerääntyvät taulun luo ja selvitetään päivän tehtävät. Aamun työnjako kestää 5-10 minuuttia. Edellisenä iltapäivänä työnjohtaja katsoo taulun läpi ja siirtää tehtäviä seuraavalle päivälle riippuen jatkuuko työ. Tekemättömät työt on helppo huomata taululta. Rivit ovat pilkottu kerroksittain, johon jaetaan miehet. Taululla on myös tilaa muille ilmoituksille johon voi kirjoittaa huolet, murheet ja jos on lisäselvityksen aihetta niin sekin ilmoitetaan taululla. Kauppalista löytyy myös taulun luota. Iltapäivällä käytetään noin 15min taulun täyttämiseen, jolloin seuraavan päivän työt ovat valmiina. Toimii muistilistana itsellekin ja helpottaa päivittäistä työjohtoa.

4.1.1 Kauanko olet käyttänyt menetelmää?

- Taulua on käyetty noin vuoden, mutta se on hieman muuttunut ajan myötä. Taulua on pilkottu pienempiin osiin ajan mittaan.

5.1 Kriittisimmät säännöt, jotka tulisi ottaa huomioon Restok Oy:n työmailla?

- Kohde kohtaisia. Riippuu missä ollaan ja mitkä ovat tilaajan vaatimukset. Kaikilla työmailla on omat asiansa mitä tulee ottaa huomioon. Aikataulut saattavat vaihdella paljonkin riippuen työmaasta.

6.1 Onko työmaaperehdytyksessä jokin asialista, joka käydään läpi työmaalle tullessa?

- Sisältää 12 asiaa (työmaaperehdytykseen liittyen, jotka käydään läpi uusien työntekijöiden kanssa. Se löytyy Sitemanagerista. Se on perehdytysjärjestelmä jossa tehdään perehdytykset, TR-mittaukset, tilaajavastuuasiat ja verotukselliset asiat).

6.2 Mitä turvallisuusasioita käydään läpi työmaalla?

- Turvallisesti raksalla asiakirja käydään jokaisen työntekijän kanssa läpi. Käsittää perustiedot työturvallisuudesta.

7.1 Tärkeimmät yhteys- ja tukihenkilöt Restok Oy:ssä?

- Pekka on yleisin yhteyshenkilö.

7.1.1 Kuka on työsuojeluvaltuutettu?

- En tiedä?

7.1.2 Kuka on työsuojelupäällikkö?

- En tiedä? Mutta työnjohtaja vastaa työmaalla työturvallisuudesta ja toimii työsuojelukoordinaattorina. Hyvin tapauskohtaista. Tilaajan edustaja on työsuojelukoordinaattorina. Aliurakoitsijoilla on myös omat työturvallisuusvastaavat.

Jukan parannusehdotus työmaalle:

Jukan ehdotus olisi korvata tabletti ja kannettava tietokone yhdellä tabletin/näppäimistö yhdistelmällä. Vähentäisi laitteiden määrää ja jopa nopeuttaisi työntekoa, koska tiedot olisivat kokoajan yhdellä koneella.

Samulin (projekti-insinööri) haastattelu:

1. Mitä perusasioita olisi hyvä tietää, kun tulee töihin Restok Oy:n? Mitä korjaisit perehdytykseen liittyen?

- Toimihenkilöiden tulee täyttää tunti- ja viikkostat kerran viikossa ja tämä voi tulla yllätyksenä monille uusille työntekijöille, koska monissa yrityksissä ne täytetään kerran kuussa. Tärkeää olisi tietää myös mihin ja miten ne täytetään.

- Seuraavat kysymykset nousivat esille keskustelun aikana: Miten kilometrikorvaukset lasketaan? Lasketaanko ne konttorin sijainnin mukaan vai työmaahan mukaan? Onko ne verottomia vai vaihteleeeko ne työmaittain, jne..? (Epäselvää oli mihin ne edes merkataan)

- Työterveyshuollosta ei ole mitään tietoa missä se on. Se olisi hyvä tietää oli se missä tahansa.

- Ohjelmien lisenssit yleisesti tulisi hoitaa heti kuntoon. Töitä ei voida aloittaa/jatkaa, jos lisenssit eivät ole kunnossa.

- Pilvipalvelu Dropbox toimii loistavasti ja se on erittäin helppo/nopea käyttää. Dropboxin rakenne on yksinkertainen, joka tekee sen käytettävyydestä helppoa. Muiden työmaiden löytäminen Dropboxista helpottaa myös omaa tekemistä, koska asioita ei tarvitse tehdä montaa kertaa uudestaan.

- Yrityksen sisäinen byrokratia sai paljon kehuja. Toiminta ei ole kankeaa.

- Teknisestä tuesta Samuli antoi paljon risuja. Sen käyttö tuntui lähes turhalta.

- Whatsapp ryhmä toimii myös hyvin. Tieto kulkee nopeasti ja vaivattomasti.